

集合戦略からコラボレーション戦略へ

——観光地の戦略主体論の構築にむけて——

From Collective to Collaborative Strategy:
Opinions on Subject of Area-based Tourism Strategy

大 橋 昭 一
Ohashi, Shoichi

ABSTRACT

Establishing cooperative or collaborative relations in tourist destination areas has become one of the most interested matters worldwide. This paper reviews the theories of collective strategy, cluster and collaboration as theory evolution from the standpoint of strategy subject in destination areas.

1. はじめに

観光地戦略は地域戦略であるから、その戦略主体をどのように形成するかが大きな問題である。この点からみて、注目されるべき理論的取り組みが1980年代以降現われている。

その1つは、組織間関係論の立場から提起されている集合戦略論 (collective strategy)、あるいはクラスター (cluster) 戦略論である。個別企業を超えた企業の結合強化を説くもので、特にクラスター戦略論は地域戦略としても注目を浴びている。しかし、結論を先に述べると、これらのものは立論の根本が個別企業にあり、個別企業の集合戦略であっても、個別企業等をも統合した地域戦略としては足らないところがある。

今1つは、ソーシャル・キャピタル論 (social capital) やコミュニティ基盤のコラボレーション (collaboration) 論である。ソーシャル・キャピタル論は、現代社会の組織離れ、個人化の問題を人間の社会的相互関係形成の観点から究明した

ものであり、かなり広いパースペクティブから現代社会の動向をとらえようとするもので、現在における地域基盤的ないしは社会基盤的な観光戦略論に対して理論的土台を提供しているものといえることができる。

これらと同様な問題意識のもとに、現在、地域的協力のあり方を探求するものとして提起されているものに、コラボレーション論がある。コラボレーション論には、いくつかのタイプがあり、多様な展開をみせているが、その多くは、集合戦略論などと同様に、組織間関係論から生成してきたもので、その発展形態と考えられる。本稿で対象にするものは、このうちでも、こうした観点にたつコラボレーションの原理・一般理論の概要である。

以上のいくつかの試みのうち、ソーシャル・キャピタル論については、大要を別稿で論じた（参照文献β）。本稿はそのうえにたって、観光地の戦略主体を実際に構築するにあたっての理論的問題を考察しようとするもので、集合戦略論、クラスター戦略論、コラボレーション戦略論について、それぞれの主張の主たる内容・特徴をレビューし、それらを1つの進展過程として跡づけることを目的とする。特に観光分野では、コラボレーション論は理論的ないし実証的な研究が盛んに行われているが、ここでは、まず、その前提になる原理・一般理論を明らかにすることを課題とする。

組織間関係論の観点から集合戦略について論じた代表的なものは、1983年アストレイ（Astley, W. G.）／ホムブラン（Fombrun, C. J.）により提起されたものであるが（参照文献b, c, d）、観光地戦略論の立場からは、これを散在的中小企業（fragmented industries）にあてはめたドリンガー（Dollinger, M. J.）の1990年の論考（参照文献h）が注目される。観光地の産業は中心が、一般的に言えば、中小企業であるから、中小企業を中心にした集合戦略が重要な位置を占めるのである。まず、アストレイ／ホムブランの所説からみてみよう。

なお、参考文献は末尾に一括して掲載し、典拠箇所は文献記号により文中で示した。

II. 集合戦略論

1. アストレイ／ホムブランの所説の概要

アストレイ／ホムブランの出発点になっているのは、旧来の経営戦略論が、一言でいえば、もともとの軍隊における戦略の根本的思想にたつて (battlefield analogy), 競争相手を打ち負かし勝利することを根本的理念とする相互敵対的 (antagonistic) で、競争的 (competitive), 自己中心的 (egocentric) な観点に立脚するものであることを強く批判し、相互協力・協働 (collaboration) の観点にたつ戦略, そうした観点にたった複数経営体の集合の戦略理論を樹立しようということである (d, pp.526-527)。

アストレイ／ホムブランは、基本的には生物学的な考え方にたつて、個別経営体の相互依存関係には、根本的には、片利共生型 (commensalism: 一方だけが利益となり、他方には利益も損害もない共生関係) と、共利共生型 (symbiosis) とがあるとするとともに、その関係が直接的か間接的かによって以下のような4つの型があるという (b, pp.578-585, および y, z,: なおこの点につて z には記述ミスがあることが y で指摘されている)。

- ①同盟型 (confederate) : 片利共生的相互依存関係のうち、それが直接的なもので、端的には、同種部門企業が契約や申し合わせなどにより直接的に連携したり協力し合うものである。メリットは人的交流 (personnel flows) にある。旧来カルテルといわれてきたものは、大体これに相当する。
- ②累積型 (agglomerate) : 片利共生的相互依存関係にあるが、それが間接的なもので、端的には、同種部門企業が直接的な協力関係なしに相互関係的に存在するような場合である。協力は間接的なもので、そのメリットは情報の交流 (information flows) にある。例えば同業者団体等。
- ③接合型 (conjugate) : 共利共生的相互依存関係のうち、それが直接的なもので、端的には、異種部門に属す企業が直接的に契約などにより協力し合う関係をもつものである。例えば、異業種交流など。仕事の面での交流 (work flows)

が生まれる。

- ④有機型 (organic) : 共利共生的相互依存関係にあるが、それが間接的なもので、例えば、経済全体がとにかく1つの有機的關係で結びついていることをいうものであり、相互に影響し合う関係 (influence flows) をいう。

地域戦略としての観光地戦略としては、以上の4つの型のうち、特に接合型が重要な意味をもつ。例えば、商店街などの協力関係もこの一例とみていい。そしてこれが、最近の産業クラスター戦略へと発展しているものと解される。

ところで、アストレイ／ホームブランは、以上の集合戦略論について経営体が環境に対し能動的な (proactive) 活動をなしうことを前提にしたものであることを強調している。もともとアストレイ／ホームブランの集合戦略論は、旧来のような単なる企業結合形態論などとして提起されたものではなく、動乱的環境 (turbulence) のもとで企業はどのように行動するか、あるいは行動すべきかについての理論を提示することを問題意識とするものである。

動乱的環境では競争は大規模化し、環境は複雑・不確実なものとなるから、個別企業ではそれに対応できなくなり、経営体相互間で協同し戦略的に行動する動きが生まれてくるし、必要になってくる。特に資源に限りがあるような場合には、個別企業は個別的に行動することが困難で、主権を放棄したり制限しても協同的行為をとらざるをえないものとなる。これは、集合戦略論につづくコラボレーション戦略論でも根本的な問題意識となっているものであるが (i, pp.27-28)、ここでは次に、環境との関係についてアストレイ／ホームブランがどのように論じているかについて考察しておきたい。

2. アストレイ／ホームブランの集合戦略論の性格

個別経営体と環境との関係では、個別経営体には自由意思による決定可能性があるかどうか、中心的な問題である。自由な決定権があるとするものは自由決定論 (voluntarism)、個別経営体の意思決定には環境による根本的制約があり、自由な決定権はないとするものは環境決定論 (determinism) といわれるが、この

点についてのこれまでの考え方は、アストレイ／ホムブランによると、次の4種に大別される（参照文献 c, d, e）。

- ①環境＝制約説：環境は、個別経営体にとって決定的な制約（constraint）をなし、個別経営体の意思決定は根本的には環境により制約されていると考えるものである。例えば、コンティンジェンシー理論はこれに入る。この考え方では、論議の対象が、該当する事業におかれ（business strategy）、事業の社会全体的状況（環境）が意思決定を左右すると考えるものであるが、これには、企業レベルではどの事業をとるかの決定の自由が企業にあるのではないかという反論がある。
- ②環境＝選択対象説：個別企業の意思決定にはどの事業をとるかの選択の余地があるとするもので、企業意思決定の主たる対象を個々の事業を超えるレベルの全体的環境（general environments）におくものである（corporate strategy）。そこでは個々の企業には戦略的選択（strategic choice）の余地があるとする。しかしこの考え方にも問題点が指摘されてきた。すなわち、全体的環境でも個別企業を超えたレベルで競争があり、個別企業の意思決定はそれに制約されるから、自由意思決定性はないというものである。
- ③環境＝競争状態説：個別企業の意思決定は当該産業部門の状態に左右される産業戦略（industrial strategy）の性格をもたざるをえないのであり、産業部門における競争状態、すなわち構造的制約（structural constraints）が決定的要因をなすとするものである。環境決定論に回帰したものである。個体生態学（population ecology）アプローチといわれるものはこの考え方に立脚する。これに対しては、同種部門や異種部門で集团的共生を図る協力が可能だし、これまでも行われてきたという反論がなされている。
- ④環境＝協力対象説：個別企業でも共生的協力を行い、集团的生存を図ることが可能とするもので、個別企業を単に無統制的な無意識集団（population）の1分子とみるのではなく、組織体による共同体（organizational community）の1構成分子と規定するものである。ここでは環境は自然放任的な（natural）ものでは

なく、個別経営間で交渉が行われ、連携がなされる社会的環境として把握される。

以上のようなアストレイ／ホムブランのいう集合戦略論は、ヒューマン生態学 (human ecology) アプローチといわれている。その内容をみると、根本的立脚点が、依然として、個別経営体の隆盛・発展にあるものといわざるをえないが、しかし、旧来の自己中心的な闘争・競争勝利の戦略論に対しては、個別経営体同士の協調・協力に視点をおくもので、地域的戦略としての観光地戦略の理論的土台の1つとなりうるとみることができる。環境に対する能動の見解も注目される。

次に、現在わが国でも強く注目され、広く取り組みが行われている、ポーター (Porter, M. E.) のクラスター戦略論について簡単に考察し (参照文献 q), 本稿におけるその位置づけを述べておきたい。

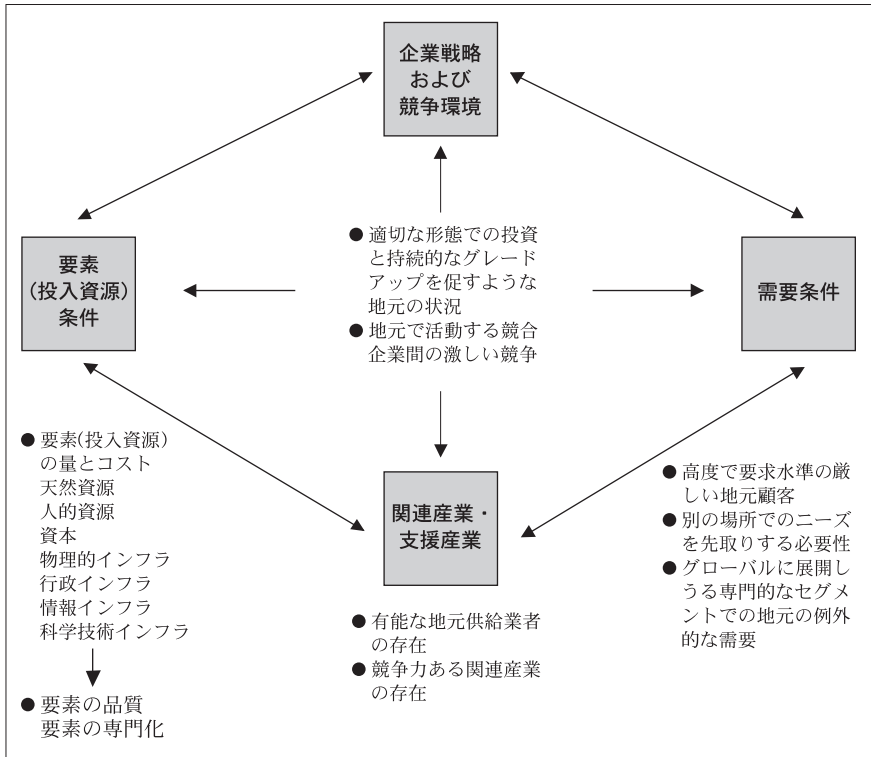
III. クラスター戦略論

クラスターとは、ポーターによると、「最終製品 (またはサービス) を生み出すある特定分野の企業、それに関連する専門的供給業者・サービス提供者・その他の諸企業、および、関連諸機関 (行政機関・大学・規格団体・業界団体等) が地理的に集中し、競争しつつ同時に協力している状態」(q, 70 頁) をいう。大学等の知的機関を構成要素としているところに1つの特徴があるが、それは同種企業の結合を中心にした異種企業の地理的集まりである。

クラスターにおいて競争優位の源泉になるものは、ポーターがダイヤモンド・モデルとよぶものである (図表1)。中心をなすものは、一番上部のダイヤモンドで示されている「企業戦略および競争環境」で、その地域で活動する企業間の激しい競争である。さらに、他の市場でのニーズを先取りする、地元顧客の高い厳しい需要条件を必要とすることも看過されてはならない。

クラスター自体の発展の原動力となるものは、①クラスター内部の競争と協調、②シナジー効果、③プロセス・イノベーションよりもプロダクト・イノベー

図表 1：ダイヤモンド・モデル



出所：q. 83 頁

ションに志向するところにあるとされ (x, 21, 48 頁), かつ, クラスター内の制度優位 (institutional advantage) を確立するところにあるとされているが (p, p.234), ポーター自身の主張をみる限り, このクラスター戦略論は, 根本的には, 個別企業の発展に志向したもので, 地域全体の発展・展開に志向したものとはいいいにくい。本来の地域理論とはいいいがたいところがある。

ワング (Wang, Y.) / フェッセンマイア (Fesenmaier, D. R.) も, それは協同・協力の理論としては視野が狭いものと批判している (v, p.863)。また, コラボレーションの見地からグレー (Gray, B.) / ウッド (Wood, D. J.) は, ポーターらの戦略的経営論 (strategic management theory) に対して, 結局, 企業が競争優位を獲得

するために独自の行動をとりうるという前提にたっていて、現実にあわず、「実際には存在しないし、存在することもできない企業コントロールという幻想のなかに永遠にただよっているもの」で、集合行動理論では実際上なんの価値もないものと論評している (k, p.9)。2008 年にも、コーレー (Cawley, M.) / ギルモア (Gillmor, D. A.) は統合的ルール・ツーリズムの観点から、ポーターの所説は個別企業の優位獲得に志向したもので、地域振興理論としては不適當であると論じている (g, p.321)。

クラスターそのものについては、ハルパーン (Halpern, D.) によれば、ほとんどすべてが実質上失敗に終わっている。クラスター内における知識の共有などによって内部的安堵感が生まれ、クラスター外部との関係が弱くなっているためである (l, p.56)。これは、集合戦略でも、集合体外部との競争が重要な側面になることを示している。

ここでは次に、アストレイ／ホームブランの説を散在的中小企業に適用したドリンガーの所論を管見しておきたい。

IV. 散在的中小企業の集合戦略論

ここで取り上げるのは、ドリンガーが 1990 年に提起した散在的中小企業の集合戦略論である。かれが対象にしているのは厳密には fragmented industries で、それは、かれの定義によると、多くの相互関係が緩やかな競争状態にある中小規模企業のことをいうが (h, p.266. 以下単に中小企業という)、ドリンガーは、アストレイ／ホームブランの提示した同盟型、累積型、接合型、有機型という集合戦略の 4 つの型が、基本的には中小企業にそのまま妥当するという。しかし、中小企業の場合、個々の企業は規模が小さいだけでなく、実に多種多様多元的で、何よりも企業数の圧倒的に多いことが特徴である。それだけに、集合形態をとるには少なくとも時間がかかる。そして形成のプロセスは複雑になることが多い。

これを踏まえてドリンガーは、中小企業の戦略には、その包括度や確定度の違いにより、まず、複数企業同士の単なる組織間関係戦略 (interorganization strategy)

と、集合戦略 (collective strategy) とが区別され、後者の集合戦略は、さらに、事態対処的に、意図らしい意図もなしに、突発的に生まれた戦略という段階のもの (emergent) と、意図して作られた段階のもの (deliberate) とが区別されるとする。これら 3 者は、戦略の 3 レベルであるとともに、戦略発展の 3 段階でもある。特に中小企業の場合にはこの形の発展過程をとることが多く、最初から充分考慮された意図的なものが作られるのではないことが多い。

こうした戦略の発展過程には、それに参加する企業の数 (範囲) の進展過程が重なり合う。この場合の第 1 段階は、複数の企業が個別的に協力関係をもつものである (pairwise cooperative behavior)。第 2 段階は、これが繰り返し行われ、かつ協力関係の範囲がそれ以外の企業にも及ぶ段階である。第 3 段階は、これにより一種の集合形態、クラスターといわれるものができ、集合戦略といっていいものが生成する段階である。しかしこの段階では、集合戦略は経済全体のなかではまだ部分的なもので、いわば 1 つの島を作っただけのようなものである。これがさらに進展し、経済一般に及ぶようになったものが第 4 段階である。この場合、第 1 段階と第 2 段階では、戦略はまだ組織間関係戦略の域を出ないが、少なくとも第 4 段階になると、低レベルのものでも突発的戦略、高レベルのものでは意図的戦略というレベルのものとなる。

この戦略の発展過程は、さらに、内容的には、アストレイ／ホームブランの提示した集合戦略の 4 つの型によって規定される特徴をもつ。アストレイ／ホームブランによると、中小企業を含め一般には、戦略は、間接的な相互依存関係である累積型かもしくは有機型から始まることが多い。つまり第 1 段階は、内容的にはこの 2 つの型で示される。これは、この 2 つの形態では集団の拘束力が弱く、個別企業の自由度が高いからである。

ちなみに、ここでいう累積型には中小企業の場合、具体的な形としては、例えば同業者団体への加盟や業界団体の規格規定への参加や業界共通の原価計算基準の採用などがある。有機型には、業界を超えた集まりである商工会議所の一員になることや中小企業団体に加盟することなどがある。

図表 2：中小企業集合戦略の進展可能性図式

	第1段階	第2段階	第3段階	第4段階
片利共生型	個別的相互協力 (累積型)	→ 個別的協力関係の 積み重ねまたは 範囲拡大	→ クラスター 形成	→ 突発的 (同盟型) ↓ [意図的 (同盟型) 意図的 (累積型)]
共利共生型	個別的相互協力 (有機型)	→ 個別的協力関係の 積み重ねまたは 範囲拡大	→ クラスター 形成	→ 突発的 (接合型) ↓ [意図的 (接合型) 意図的 (有機型)]

出所：h, p.273.

この第1段階の組織間協力関係の積み重ねが行われ、範囲もさらに拡大すると、クラスターとよばれるものが形成される段階（第3段階）になるが、この段階で活動がさらに進展する結果、同盟型もしくは接合型に移行するものが現われてくる。相互依存関係は間接的なものから直接的なものに移行する。本来的な集合戦略関係の形成である。

もちろんこの場合、直接的な関係のなかでも本来的な意図的なレベル段階のものの形成まで進む場合もあるが、そこまでゆかず突発的な段階のものにとどまる場合もある。直接的関係に移行せず、これまで通り間接的なものととどまるものもある（図表2参照）。

以上の過程を、ドリリングは次のように描いている。「中小企業では、集合戦略は一連の段階を通じて進展する。片利共生型または共利共生型の複数企業間の協力関係から始まり（第1段階）、そうした協力関係が反復され、かつ多くの企業に広まることによって（第2段階）、クラスターが形成されるが（第3段階）、それが経済一般（population）に広まることによって、集合戦略が現れる（第4段階）」（h, pp.272-273）。

もちろんこの場合、戦略進展の根本的動因となるものは、広い意味での経済計画である。協力・結合・集合のメリットの方が、そうでない場合のメリットよりも大であるときに、協力は行われる。また、1つの段階から次の段階への移行

は、一般に限界量（critical mass）といわれる点で生じるが、次のような各経営体や集合形態を動かす法則的なものがある。

各経営体の場合、そうした動因として一般に挙げられるものは、各経営体のもつ潤沢さ（munificence）、複雑さ（complexity）、ダイナミズム（dynamism）の程度である。潤沢さは当該経営体のもつ資源の潤沢性、余裕の大小などで、例えば、資源が潤沢な経営体は他経営体との協力・協同の誘因をもたないから、協力関係志向性が弱い。反対に、資源が逼迫して経営状態が良くない経営体は、協力・協同の余裕が少ないから、協力関係志向性は高くない。結局、自企業のみで必要十分な活動はできないが、多少の余裕がある、潤沢さ中程度の企業において協力志向性は高い。複雑性とダイナミズムも同様で、その程度が極度に高いものや低いものとは、協力志向性は弱く、それが中程度のものにおいて協力志向性は高い（h, p.278）。

個別経営体を超える集合形態でも、根本的には同様なことがいえる。ただしこの場合には、各経営体を超える、あるいは各経営体に共通の、社会経済全体のなかにおける各集合体のいわば業界的余裕度といったものが決め手になる。余裕度の少ない場合、例えば政府などにより業界規制策がとられたり、経済変動上不利な状況にあるような場合には、集合力は強くなる。要するに、環境変化の不利さのいかんにより、より強い集合形態、例えば相互関係の直接的規制に志向した同盟型や接合型が、それも突発的なものではなくて、意図的なものが望ましい場合もあるし、反対に、間接的協力関係に志向した累積型や有機型が可とされる場合もある。

観光地の経営戦略としては、中小企業戦略としても異種部門企業間の共利共生的協力関係の育成が課題であるから、上述のシェーマでいえば、接合型か有機型が対象になる。接合型の場合、具体的方策としては、商店街協力や異業種ジョイントベンチャー以外に共同的宣伝や共通費用分担制などがあるが、さらに多様な方策や形態の工夫が望まれる。

次に、観光分野の組織間関係の実証的研究として引き合いに出されることの

多いゼリン (Selin, S.) / ビーソン (Beason, K.) の 1991 年の論考を紹介しておきたい (参考文献 s)。

V. 観光分野の組織間関係論

これは、アメリカ・アーカンソー州、フランシス国有林におけるアメリカ森林サービス (United States Forest Service) と、同地の商業会議所・地区観光団体との間における組織間関係についての研究である。

この論考でゼリン / ビーソンは、まず、観光地についても組織間関係問題について理論的あるいは実践的な関心が高いにもかかわらず、実証的研究がほとんどなされてこなかったと述べ、この空白を埋めるところに根本的問題意識があるとしているが、そのうえにたって 観光分野の組織間関係理論を樹立しようとする意図をもつものであった。それは、次節で述べるコラボレーションと根本的問題意識を同じくするものであり、キーワードにコラボレーションが挙げられているものであったが、しかし直接的には、それを組織間関係の問題として論じるものであった。組織間関係論からコラボレーション論への移行を代表する試みと位置づけることができる。

まず、ゼリン / ビーソンによると、組織間関係論には 3 つのレベルがある。第 1 は、組織レベル (organizational level) で、例えばある 1 つの組織の下部単位同士の間の関係に焦点をおき、1 つの組織の下部組織の行動などを取り上げるものである。第 2 は、いわば対等な 2 つの組織間の関係に焦点をおくもの (interorganizational dyad) で、両組織の間にある相違点や類似点を解明し、組織間関係を明らかにしようとするものである。例えばペアーとなっている観光経営体について影響をもたらす要因の比較的研究などが課題になる。第 3 は、いくつかの経営体間のネットワークレベルに志向したものである。ネットワークは、端的には諸組織および組織間関係から成るシステムもしくはフィールドと定義されるものであり、組織間関係が前面にたつ。

ただし、ここで取り上げるゼリン / ビーソンの実証的研究は、直接的には、

このうちの第1と第2を焦点においたものであり、しかも実際上は、十全たる組織間関係の進展には、少なくともこの2つのレベルのみでは不充分であることを主張するものであった。また、これらの場合、組織間関係は、各組織が互酬的關係（reciprocity）にたつもので、自己利益の推進が根本的動機をなし、それが促進される限りにおいて、組織間関係は進むと理解されるものであった。

ゼリン／ピーソンが提示しているものは、組織間相互関係にある組織当事者同士が実際場でどのような協力（もしくは非協力）的な行動をしているかの実証的研究であって、それが例えばなんらかの協定等に基づき行われているものの実態研究ではない。この点でも、公式ないし非公式な協定に立脚することが多いコラボレーションとは異なる。そこでかれらは、観光分野の組織間関係を前提とする場合、これまでの研究成果に基づき次の8つの仮説があるとし、そしてこのケースの場合、これらが妥当するかどうかを検討して、特徴を提示する形をとっている。

仮説1: 目標一致性（goal similarity）は、組織間協力関係に肯定的に作用する。

仮説2: ドメインについてのコンセンサス（domain consensus）は、組織間協力関係に肯定的に作用する。

仮説3: 目標の認識（goal knowledge）は、組織間協力関係に肯定的に作用する。

仮説4: 地理的近親性（geographic proximity）は、組織間協力関係に肯定的に作用する。

仮説5: 各経営体の独立性（independence）は、組織間協力関係に否定的に作用する。

仮説6: 競争は、組織間協力関係に否定的に作用する。

仮説7: 資源不足性（resource scarcity）は、組織間協力関係に肯定的に作用する。

仮説8: 当該観光地来訪者の数の増加は、組織間協力関係に肯定的に作用する。

ゼリン／ピーソンの研究対象となっているものは、フランス国有林の境界から25マイル以内にある20の商業会議所会頭と、同地区内にある8つの地域観光団体の代表者を一方の側とし、同国有林の5つの地域レンジャー28人を他

図表 3：組織間協力関係仮説の実証結果

仮 説	実証結果
仮説 1 (目標一致性の肯定的効果)	あてはまらず
仮説 2 (ドメイン・コンセンサスの肯定的効果)	あてはまる
仮説 3 (目標認識の肯定的効果)	あてはまらず
仮説 4 (地理的近親性の肯定的効果)	あてはまる
仮説 5 (独立性の否定的効果)	あてはまる
仮説 6 (競争の否定的効果)	あてはまらず
仮説 7 (資源不足性の肯定的効果)	あてはまらず
仮説 8 (来訪客数の肯定的効果)	あてはまらず

出所：s, p.649.

方の側とする相互関係の実際状況で、集約的なインタビュー調査などが行われた。調査の指標は、上記の仮説に基づき、双方の間にあるコンフリクト、目標一致性、ドメイン・コンセンサス、目標認識、地理的近親性、独立性、競争性、資源不足性、地域訪問客数であった。

調査の結果、まず、相手側組織の責任者と面識のない者が全体の 58.9%あるなど、組織間コミュニケーションが少なく、各組織の独立性意識の高いことが明らかになった。そしてこれを裏付けるように、レンジャー側では商業会議所・観光団体の目標を知っている者が多かったのに対して (85.7%), 商業会議所・観光団体側ではレンジャー側の目標を知っていた者は少なかった (10%, 25%)。しかし、国有林全体的な観光客受入機関に参加する意思があるとする者が 3 者とも 80%以上あり、組織間関係策が成功する素地はあるものとみられた。この結果、8つの仮説の妥当性は図表 3 のようにまとめられるものとされている。

これをみると、このケースは、結局、組織間関係は地理的事情に基づくだけのもので、その範囲内で、もしくはそのうえにおいて、各当事者が独立的に行動していることが大きな特徴であり、本来的な組織間関係とはいえないものであった。その点は、端的には、目標一致性の欠如、目標認識の欠如に現われている。そこで、ゼリン／ピーソンは、組織間関係では各当事者が目標において、かつ考え方 (ideology) において、同一の土台にたつことが絶対不可欠であることを、このケースは改めて立証したものと結論づけている。

V. コラボレーション戦略論

観光地の戦略主体として、観光地関係者のコラボレーション（協働）関係を措定する主張は、1990年代になって盛んになったものである。当時観光理論では観光活動の効率性、市場の役割の重視、関係する利害関係者の関与の強化を主張する方向が打ち出され、新しいアプローチとよばれたが（u, p.327）、ソーシャル・キャピタルに立脚した理論や、コラボレーションないしパートナーシップの推進論もその一環たるものであった。近著でマーザノ（Marzano, G.）は、コラボレーションは新しいパラダイムであり、ツーリズム・マーケティングでは、今や、その考え方を換え、これまでのように個々の組織間で競争し合うという認識レベルではなく、組織間関係的コラボレーション関係が必要という視点にたつことが求められていると述べている（o, p.140）。

こうした観点にたつて、アストレイ／ホームブランらと同様に動乱的環境を出発点としつつも、その対処すべき方策としてコラボレーション（戦略）の理論的枠組みを提示した代表的論者にグレーがある。グレーは、1989年の著書（参考文献j）において、経営体の相互依存関係の認識のうえにたち、問題解決のプロセスについての新しいデザインを試みることを課題にすると述べている（j, p.xviii）。それは、アストレイ／ホームブランらの集合戦略論をさらに新しい形で展開したもののといえる。

ちなみに、コラボレーションという言葉は、アメリカ等でも統一的な見解があるのではない。2005年の著書でファイオール（Fyall, A.）／ギャロッド（Garrod, B.）が述べているところによれば、collaboration 以外に、co-operation, networking, joint-venture, alliance 等が、基本的には同意語として相互に区別されずに用いられることが多く、さらに公的部門と私的部門とのそれでは partnership の使用されることが多い。ちなみに、ファイオール／ギャロッド自身は、これらを区別する特段のメリットはないとして、これらすべてを総称するものとして collaboration を使うと断っている（i, pp.132, 152, 156）。

またこの言葉は、欧米論者の論考等では単に collaboration と表記される場合が比較的多いが、グレー / ウッド (k, p.3), ファイオール / ギャロッド (i, pp.vi, 6, 343) などでは、これは明確に1つの戦略と位置づけられている。

1. コラボレーションの一般理論的枠組み

グレーは、まず、コラボレーションとは何かについて「ある問題について異なった見解をもつ者たちが、その違いを建設的に検討し、何が可能であるかについて、自分の限られた見方を超えて解決案を前向きに探究することができる1つのプロセスである」(j, p.5) と述べ、さらに端的には、「コラボレーションは、問題となるドメインの将来について、当該ドメインの主要利害関係者間において共同の意思決定 (joint decision making) を行うプロセス」(j, p.11) と規定している。

一言でいえば、ここでいうコラボレーションは、ある事柄について、見解や価値について違いがある複数の関係者の間で協働を確保し、問題解決を試みるものである。このため多くの場合、なんらかの組織や機構ができることが圧倒的に多いが、組織の形成や運営それ自体を問題意識とするものではなく、1つのドメインにおいておこっている問題の解決案を見出すことに志向したものである (j, p.13)。ここにコラボレーション論の決定的特徴がある。

従って、グレーは、コラボレーションが単なる協力 (co-operation) や調整 (coordination) とは異なるものであることを改めて断っている (j, p.15)。彼女によれば、協力や調整は組織ないし個人の側においてなんらかの意思決定をしたうえで決定や行動を調整したり共同に行動することである。これに対してコラボレーションは、合意できる解決案を共同で作り出す (invent) ところに意義がある (j, pp.15-16)。さらに、コラボレーションの特徴的な考え方のいくつかをグレーに従い補足的に述べておきたい (j, pp.11-16)。

第1に、コラボレーションは、利害関係者同士に相互依存関係があること、もしくはそうした認識があることを前提にすることである。相互依存関係は、端的には、利害関係者相互間に互酬的關係 (ギブ・テイクの關係) があることをいう。

ただし、その関係は事前には認識されていず、コラボレーションの過程で認識されたり、再吟味されたりすることがある。

第2に、コラボレーションは、相互依存関係にある各参加者、すなわち利害関係者の間において、事態や状況について、特に今後のあり方について、見解に相違があることを前提にすることである。事態は1つであるが、利害関係の相違により認識や主張が異なる。こうした差異を否定するのではなく、それを前提にしてなんらかの建設的合意に達するよう試みるものである。

第3に、コラボレーションは、それ自体が解決や回答ではなくて、そうした解決を導くプロセスであることである。このプロセスであることは、グレーが特に強調するもので (j, p.xviii)、それはコラボレーションが、単なる協力や調整ではなくて、プロセスのなかにおいて解決案が見出されたり案出されたりするものであることをいう。解決案は斬新で、革新的なものであることが多いが (j, p.23)、そうしたものはプロセスのなかで工夫して作り出されたり、導き出されるものであることを主張するところに、コラボレーションの真骨頂がある。こうした意味において、コラボレーションは既存の解決策のもとで協力したり調整を行うものではない、1つの創発的プロセス (emergent process) である (j, pp.15-16)。

第4に、共同の意思決定がなされることであるが、これには、上記の趣旨に基づいて、決定が、例えば紛争の場合の裁判所の仲裁裁定などのように、外部の者によってなされるのではなく、コラボレーションの参加者によって作り出されること、そしてそれを参加者全員がよしとすること、および、その実行について全員が共同の責任を負うことが含まれる。従って、決定には新しい考え方の盛られることが期待されるのである。

第5に、決定の遂行について参加者全員が共同責任を負うことに基づいて、参加者の間に新しい関係が生まれたり、旧来の関係に変化が生じるかもしれないことである。コラボレーションは相互関係の再編成、再構造を含んでいる。

グレーによると、コラボレーションは図表4のような3段階に分かれる。ちなみに、この3段階は、こうした試みのなかでは現在までのところ最もよく引き

図表 4：コラボレーションの3段階

第1段階：問題設定	第2段階：方向設定	第3段階：実行（構造化）
<ul style="list-style-type: none"> ・問題についての共通の認識 ・コラボレーションへの参加 ・利害関係者の確定 ・利害関係者の正当性の認定 ・主宰者の資格・権限などの確定 ・資源の確定 	<ul style="list-style-type: none"> ・基本的ルールの策定 ・課題設定 ・サブ集団（小集団）の設置 ・共同的情報収集 ・行動案選択肢の探求 ・合意達成と協議終了 	<ul style="list-style-type: none"> ・コラボレーション加盟団体との協議 ・外部サポート体制の構築 ・必要な組織などの構築 ・合意実行のモニタリングと規定順守の確実化

出所：j, p.57.

合いに出されるものであるが (i, p.192), その後発展, 充実し, コラボレーション・ライフ・サイクル (collaboration life cycle) といわれたりするものである (i, p.173)。

こうしたなかでコラボレーションの実際の運営上最も肝要な問題は, 主宰者 (convener) の役割である。観光地振興などの地域コラボレーションでは, 当該地域の公的行政機関がこの担当者になることが多いが, 主宰者は, 一言でいえば, 参加者にそれ相当の能力と権威があると認められることが必須の要件である。

ところで, コラボレーションが求められることになる要因にはどのようなものがあるか。グレーによると, 次のようなものがある (j, p.10)。

- ①どこに問題があり, 何が問題なのかがはっきりしないような場合。
- ②その問題について強い利害をもつ者があり, かつそれが他の者と関連をもっているような場合。
- ③これらについて利害関係者が必ずしもはっきりせず, 組織化されていないような場合。
- ④これらの利害関係者の間で資源や力に不均衡があるような場合。
- ⑤利害関係者の間において当該問題についての専門能力や情報収集力等で差異があるような場合。
- ⑥当該問題では技術的要素が強く, しかも技術的科学的な確定が難しいような場合。
- ⑦当該問題についての考え方の違いにより利害関係者間で紛争が生じるような場合。

⑧一方的な方策をとると、満足の高い解決にならないような場合。

⑨問題説明の過程が不十分で、問題がさらに悪化する恐れのあるような場合。

一般的には、コラボレーションは、直接的には、こうした問題の発生ないし認識により始められることになるが、その直接的な契機、または目標により次の2者に分けられる。1つは、紛争の解決を目指すものであり (resolving conflict)、今1つは共通の視野・認識・価値の増進を目指すものである (shared visions: 以下では共通の価値増進という) (j, pp.7-8)。

コラボレーションの起因としては、前者が想定されることが多いが、実際問題としては紛争という段階になる以前に、後者を目的としてコラボレーションの展開されることが、少なくとも望ましい。観光地振興等で対象になるものは、いうまでもなく後者である。

アメリカでは、市街地開発などで共通の価値増進のコラボレーションの実践された例があるが、資源をプールすることがあるなど、通常のマネジメントとは根本的に異なることを必要とする場合がある。そのため、かえって紛争が激化し、その解決が困難であった例もあることが報告されている (j, p.9)。

こうした紛争の解決などにおいては、最終的には力 (power) で決着をつけざるをえない場合が多い。共通の価値増進のコラボレーションでも、結局はそういうことになる場合がある。そうした意味でいえば、コラボレーションはすぐれて政治的な問題であり、力の問題である。結論的にいえば、コラボレーションは力の分有 (power sharing) という考え方に立脚し、各参加者が少なくともなんらかの拮抗力 (countervailing power) をもち、その利害を主張するものという面がないではない (j, pp.115-130)。

そうした力として、例えば次のようなものが指摘されている。第1は、「動員力」 (power to mobilize) といわれるもので、利害を同一にする者たちが広く示威行進やピラマキなどをして、その利害を主張することである。第2は、「組織力」 (power to organize) で、例えば、コラボレーションに代表されていない、もしくは代表度の弱い者たちが結集力強化を図るようにすることである。自己集団の利

害貫徹のための手段等を練る「戦略力」(power to strategize)もある。コラボレーションの実行段階などでは、実行を促進したり(反対にやめさせようとして)「実行に影響を与えたり、それをオーソライズする力」(power to exercise influence or authorize action)が挙げられている。

コラボレーションにおける力の問題について、2006年サーリネン(Saarinen, J.)は、持続可能な発展(sustainability)の観点から、これまでの観光理論には、資源をベースにした考え方(resource-based)、企業等による観光推進活動をベースにした考え方(activity-based)、コミュニティの維持・発展をベースにした考え方(communitiy-based)の3者があるとしたうえで、コミュニティ・ベース理論について、それはコミュニティ関係者の参加と協議により、観光活動のあり方や方策の問題を決定するものであるから、そうした問題が社会的関係によって、すなわち究極的には力関係(power relations)によって決まるところに特色があると論じている。ちなみにこの点は、資源ベース論では、資源の状態、多くは自然資源の状態により決まるものとされ、活動ベース論では企業等の活動により決まるとされるものである(r, pp.1129-1131)。

ただしこの場合、サーリネンのみるところによれば、コミュニティ・ベース理論の場合においても、少なくとも現在のようなグローバル化の時代では、その決定は当該コミュニティ関係者のみで自由にこれをなしうるものではない。というのは、善きにつけ悪しきにつけ、グローバル化の影響から逃れることができないからである(r, pp.1133-1134)。その意味では、観光関係コミュニティ基盤コラボレーションも、今日では、グローバル化の流れのなかにあると考えざるをえないものである。

コラボレーションにより参加経営体に生まれる具体的直接的メリットとして、ハクスハム(Huxham, C.)により協働優位(collaborative advantage)の概念が改めて提起されている(m, pp.14-16)。これは要するに、個々の経営体が個別的に活動する場合には得られないところの、コラボレーションにより生まれるシナジー効果をいうものであるが、グレーの強調するプロセスではなく、コラボレーション

の結果・成果に注目するものである。またこれは、ポーターの主張する競争優位 (competitive advantage) に対して、協働・コラボレーションの効果を主張するものであって、コラボレーション理論の不可欠な構成要素をなす。

2. コラボレーションの一般理論的諸問題

コラボレーションについては、1991 年 “*Journal of Applied Behavioral Science*” が第 1 号 (3 月) と第 2 号 (6 月) の 2 回にわたり特集号を出している。巻頭の基調論文 (参照文献 k) の趣旨からみると、ここで課題になっているのはコラボレーションの一般理論 (general or comprehensive theory) の形成・発展であったが、その場合この特集号はこれに関係する学問分野として、大別して次のものがあることを前提にしている (k, p.7, /は原著のまま)。

資源依存論 (resource dependence theory), 企業の社会パフォーマンス論 (corporate social performance theory) / 制度論経済学 (institutional economics theory), 戦略的経営論 (strategic management theory) / 社会エコロジー論 (social ecology theory), ミクロ経済学 (microeconomics theory), 制度論 (institutional theory) / 交渉秩序論 (negotiated order theory), 政治理論 (political theory)。

この特集号では、これらの諸分野から 9 人が論考をよせ、グレーとウッドが総括的論文も執筆している (参照文献 w)。ここでは、グレー / ウッドは、コラボレーションを主として “collaborative alliance” とよび、それにはプロセスと形式 (form) があるとしたうえで、コラボレーションの主たる領域として、前提条件 (preconditions), 実行プロセス, 成果 (outcomes) を挙げている (k, p.13)。

9 人の論文をみると、まず、コラボレーションのとらえ方が、当然といえば当然ながら異なる。例えば、戦略的経営論のセルスキ (Selsky, J. W.) は発展・展開を重視し、コラボレーションを「中期ないし長期のシステムの能力の形成・維持」の問題と規定しているが (w, p.146), 政治理論のゴリヒ (Golich, V. M.) は「フォーマルないしインフォーマルな制度・規則・意思決定過程」に重点をおいている (w, p.146)。

そこでグレー／ウッドは、コラボレーションの一般理論としては最低限、「誰が、何のために、どのような手段を使って、何をするか」が定義のなかに規定される必要があるとし、改めて次のような定義を行った (w, p.146)。

「コラボレーションとは、ある問題となるドメインの自律的利害関係者たちが、そのドメインに関する事柄について行動ないし意思決定をするために、共有している規則・規範・構造を用いて、相互作用のプロセスに従事しているときのことをいうものである」。

ただし、この規定には、例えば、関係する利害関係者すべての参加が必要であるかどうか、各々の利害関係者はどのようにして参加するのか、利害関係者組織のどのレベルが参加するのか、コラボレーションは一時的なものか永続的なものか、意図されている結果・成果はどのようなものか、主宰者は必ず必要かどうか、などの問題は盛られていない。これらは、目下のところ、実践の場で決定される問題であるとされているが (w, p.149)、特集号の9論文をみると、おおよそ次のようなことがいえる。

まず、参加する利害関係者の範囲についてみると、関係する利害関係者を網羅することは必ずしも必要ではない。例えば、アメリカ東部アンダーソンウィルのアパレル産業における教育・訓練コラボレーションの実証的研究を含んだシャーフマン (Sharfman, M. P.) / グレー / ヤン (Yan, A.) (制度論 / 交渉秩序論) の論考 (参照文献④) によれば、それは関係する利害関係者を網羅したものではない。一部の利害関係者がアウトサイダーとして存在するものであるが、全体としては成功裏に行われている。

これをみると、コラボレーションには、少なくとも、影響力の強い重要な利害関係者の参加があれば、実効あるものとなるが、しかし、アウトサイダーが時として重大な影響力を行使することは充分ありうる。

また、この点について、ファイオール／ギャロッドは、全利害関係者の参加を必ずしも必要としないというのは、例外的な場合と考えるべきであると述べているが (i, p.204)、これに対しては、全利害関係者を網羅すべしという主張は、そ

れによって力の不均衡 (power imbalance) の問題が克服されると簡単に考えるだけのものではないかという批判もある (a, p.32)。

コラボレーションに参加するのはどのレベルのものかについては、必要に応じて、上部的コラボレーション (first-order) と、下部的コラボレーション (second-order) に分けるのも一方法とされている。アメリカ・シリコンヴァレーの交通渋滞問題対応コラボレーションを扱ったログスドン (Logsdon, J. M.) (資源依存論) の論考 (参考文献 n) 等では、こうしたコラボレーションの例が報告されている。

コラボレーションは一時的なものか永続的なものかは、それぞれのコラボレーションの実際の状況で決まる問題であるが、ただ注意されるべきことは、継続的永続的なものとなると、そのための機構・組織の形成・維持が比較的重要な問題となり、焦点がドメインそのものから組織に移ることが多いことである。また、コラボレーション対象のドメイン自体は変わらないとしても、そのどこが問題かは変わることが大いにある (k, p.19)。

この点については、コラボレーションにより思わぬ結果、時には逆効果といってもいい結果が生まれるかもしれないことを念頭においておく必要がある。コラボレーションは、一般的には、動乱的環境にあって不確実性・複雑性を軽減するものとして登場してきたのであるが、コラボレーションなどによって環境・状況が変化し、複雑性など動乱性がかえって激化することがないではない (f, p.410)。動乱的環境とは、本来そうしたものであるといえ、その通りである。コラボレーションは、単に動乱性を低下させるだけのものとは限らないことを、グレー／ウッドも強調している (w, p.158)。

主宰者の問題は、コラボレーションの成否を決めかねない最重要問題の1つである。9 論文をみると、主宰者は絶対不可欠の問題とはなっていないが、実際上はなんらかの意味で主宰者は必須である。主宰者はそれ相当の能力と権威をもつことが最小限必要であるが、その機能は、結局、影響力の行使と、仲裁・調停 (intervention) の実行とに大別される (w, p.150)。影響力にはフォーマルなものとインフォーマルなものがある。仲裁・調停は参加者から求められて行う場

図表 5：主宰者機能の発揮形態

端 緒	主宰者機能の種類	
	フォーマル	インフォーマル
参加者から求められた場合	正当性判断の機能 (legitimation) (公正性のあることが必要)	事態促進的機能 (facilitation) (信頼性のあることが必要)
主宰者から能動的動く場合	指令的機能 (mandate) (力のあることが必要)	説得的機能 (persuasion) (信用のあることが必要)

出所：i, p.210.

合と、主宰者のリードのもとに行われる場合があるが、参加者の拘束性は前者の方が強い。これを整理すると、図表 5 のようになる。

コラボレーションの原理的な問題として、今 1 つ、私的利益 (self-interests) と共同利益 (collective interests) との関連の問題がある。9 論文をみると、この両者は実際にはそれほど対立的なものではないという結論になっている。つまり、コラボレーションが進むと、参加者たちはコラボレーションが自分の利益に反したものではないことを認識するケースが多いからである (w, pp.160-161)。

この点に関しては、1 つのグループの成員には 3 つの利益概念があることが注意されるべきである。共有的 (shared) 利益、多樣的 (differing) 利益、対立的 (opposing) 利益である。共有的利益はグループ全員に共通して利益になるものであり、逆に対立的利益はある成員の利益と他の成員の利益とが全く両立しないものである。多樣的利益は成員の評価・判断 (valuation) の仕方のいかんにより意義が変わってくるものである。例えばコラボレーションでいえば、ある結果については反対であるが、それが別のもので補償されるようならば賛成というような場合である。ともあれコラボレーションでは、結局、高い利益と高い相互関係とは絶対に不可分であって、高い相互関係がなくなれば高い利益もなくなるという命題が不可欠である (w, p.161)。

なお、コラボレーションはドメインの問題解決に焦点をおいて関係者間、組織間で協議・決定することを絶対的内容とするから、個々の個人や組織に力点を置いたものは有用な理論とはならない。この点でいうと、本節冒頭で述べた大

別して6つの学問分野のうちで、本来、コラボレーションの理論として適性をもつものは、グレー／ウッドによると、実は、制度論経済学、社会エコロジー論、政治理論の3者である。他のものは個々の組織に本来的視点があり、条件付きで、すなわち組織間関係の視点のたつ限りにおいてコラボレーション論では有用性をもつものである (k, p.11)。事実、9論文でみると、グレー／ウッドの提示したコラボレーションの前提条件、実行プロセス、成果の3段階すべてについてなんらかの理論提示を試みたのは、これら3分野の論考だけであった (k, pp.16-18)。

ところが、こうした試みのうえにたって、2005年、ファイオール／ギャロッドは、現在一般にコラボレーション理論のアプローチとして挙げられるものは、まず、資源依存論、リレーションシップ (社会的) 交換論 (relational (social) exchange theory)、取引費用論 (transaction cost theory) の3者であるとしている。次にそれぞれの特徴を簡単にみておきたい (i, pp.145-150)。

3. コラボレーション一般理論の3つのアプローチ

資源依存論は、当該問題領域 (ドメイン) にある利害関係者が資源 (物的資源、人的資源、シンボリック資源等すべてを含む) をもち、かつ、利害関係者同士がこの点で相互依存関係にあるため、必要な資源確保を図るためにコラボレーション関係に入ると考えるものである。こうした資源依存関係、資源の獲得は、旧来は市場において市場関係のもとに処理されていたものであるが、環境の動乱化、不確実性の進展に対応するためにコラボレーションを必要にするにいたったものととらえられる。

この場合、コラボレーションの発足・稼働が、前述のように、環境の動乱性、不確実性をかえって激化させる場合があるが、何よりもコラボレーションそのものが新しい1つの資源の創出と考えられるのである。

リレーションシップ交換論は、動乱的環境のもとで不確実性が高まり、それを自己経営体だけでは対応できないものとする点では、資源依存論と同じであるが、資源依存論がどちらかといえば自己経営体の立場を優先させ、その立場か

ら他経営体の資源獲得を目的として動くものとするのに対して、これは、必要な資源はあくまでも経営体相互間の互酬的關係 (reciprocal relationship) によって、すなわち双方向的な積極的な社会的交換 (two-way positive social exchange) によって得られるものとするのである。

それ故この考えでは、社会的な相互依存關係の維持・発展という考え方が前面にたち、理念となるのは信頼 (trust) とコミットメント (commitment) であって、力 (パワー) やコントロールの行使ではない。他経営体との関係もネットワーク的、協力的觀點が強いものとなる。次の取引費用論に対していえば、取引費用についての考慮よりも、社会的關係の維持・発展に根本的視点を置くものである。

取引費用論は、ウィリアムソンらにより唱えられた取引費用理論に立脚するもので、コラボレーションも取引費用縮減の一方法として選択されるとするものである。それは、制約された合理性と機会主義の考えにたつもので、動乱的環境のもとに費用削減をめざす個別経営体の対応に根本的視点を置くものである。

そこで、これに反対の立場からは、コラボレーションでは単にコスト最低だけではなく、効用最大化も目標とされることが多いといった批判や、取引費用論ではコラボレーションにおいて展開されるプロセスが無視されており、取引費用以外の面でのメリットが考慮されていないという批判が提起されている (i, pp.149-150)。

以上3者は、要するに、動乱的環境のもとにおける個別経営体の対応の違い、あるいは問題意識の違いを反映するものであるが、資源依存論と取引費用論が、個別経営体に根本的立脚点を置き、個別経営体の競争優位に志向したものであるのに対して、リレーションシップ交換論はコラボレーションの推進による相互的利益、すなわちハクスハムのいう協働優位に志向したものであり、現在コラボレーションとして求められ、推進されているものに最もよく照応したものである。相互の信頼が重視されている点は、ソーシャル・キャピタル (社会関係資本)に通じるものがあり (参照文献B)、この点からも現在における観光地戦略主体論の基本的フレームワークの1つとして有用なものと解される。

V. おわりに

2005年の著でファイオール／ギャロッドは、コラボレーション理論が観光事業の経営とマーケティングにとって新しいパラダイムとして登場してきており、旧来の競争的思考にたったものはこうしたものに変わる必要があると力説しつつも (i, pp.45, 131), データによると、コラボレーションの試みは半数近くが不成功に終わっており、コラボレーションが容易なものでないことは衆目の一致するところであると述べている (i, 188, 290)。

ただしこれには、コラボレーションの成否を判断する基準が必ずしも明確でないことが考慮されなくてはならない。通常の企業等では事業成否の判断は基本的には財務的基準でなされ、明確なものであるが、コラボレーションではこのような判断基準をとることは必ずしも妥当ではない。しかし、どのような基準が望ましいか、あるいは必要かは、きわめて多くの場合一概にはきめられないものである。コラボレーションでは部分的に成功という場合もある。

さらに、コラボレーションでは期限に定めのあることが多い。明確に公式的に期限が定められている場合もあれば、実質的にいつの間にか終わっていたという場合もある。しかもこうした場合、期限終了時にコラボレーション対象事業が実際に終わったかという、必ずしもそうではなく、特に公式的な期限がある場合には、終了期限後も実質的に事業が継続されることがある。この点は、ゴーイングコンサーンとして無期限を前提にする通常の企業とは異なる。

コラボレーションの効果の判断等の問題については、別稿で取り上げる予定である。コラボレーションが万能でないことはいうまでもないが、コラボレーションの遂行は多くの困難を伴うものであること、その克服には関係者全員の貢献、痛みを伴うことの多い貢献が必須であることを肝に銘じておくことが必要とされるのである。

参考文献

- a : Aas, C./Ladkin, A./Fletcher, J., Stakeholder Collaboration and Heritage Management, *Annals of Tourism Research*, 2005, Vol.32, pp.28-48.
- b : Astley, W. G./Fombrun, C. J., Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments, *Academy of Management Review*, 1983, Vol.8, pp.576-587.
- c : Astley, W. G./Van den Ven, A. H., Central Perspectives and Debates in Organization Theory, *Administrative Science Quarterly*, 1983, Vol. 28, pp. 245-273.
- d : Astley, W. G., Toward an Appreciation of Collective Strategy, *Academy of Management Review*, 1984, Vol.9, pp.526-535.
- e : Astley, W. G., The Two Ecologies: Population and Community Perspectives on Organizational Evolution, *Administrative Science Quarterly*, 1985, Vol.30, pp.224-241.
- f : Bresser, R. K./Harl, J. E., Collective Strategy: Vice or Virtue?, *Academy of Management Review*, 1986, Vol.11, pp.408-427.
- g : Cawley, M./Gillmor, D. A., Integrated Rural Tourism: Concepts and Practice, *Annals of Tourism Research*, 2008, Vol.35, pp.316-337.
- h : Dollinger, M. J., The Evolution of Collective Strategies in Fragmented Industries, *Academy of Management Review*, 1990, Vol.15, pp.266-285.
- i : Fyall, A./Garrod, B., *Tourism Marketing: a Collaborative Approach*, Clevedon : Channel View Publications, 2005.
- j : Gray, B., *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1989.
- k : Gray, B./Wood, D. J., Collaborative Alliances: Moving from Practice to Theory, *Journal of Applied Behavioral Science*, 1991, Vol.27, pp.3-22.
- l : Halpern, D., *Social Capital*, Cambridge: Polity Press, 2005 (reprint 2008).
- m : Huxham, C., Collaboration and Collaborative Advantage, in: Huxham, C. (ed.), *Operating Collaborative Advantage*, London: Sage, 1996, pp.1-18.
- n : Logsdon, J. M., Interests and Interdependence in the Formation of Social Problem-Solving Collaborations, *Journal of Applied Behavioral Science*, 1991, Vol.27, pp.23-37.
- o : Marzano, G., Power, Destination Branding and the Implications of a Social

- Network Perspective, in: Scott, N./Baggio, R./Cooper, C. (eds.), *Network Analysis and Tourism: from Theory to Practice*, Clevedon: Channel View Publications, 2008, pp.131-142.
- p : Murphy, P. E./Murphy, A. E., *Strategic Management for Tourism Communities: Bridging the Gaps*, Clevedon: Channel View Publications, 2004.
- q : Porter, M. E., *On Competition*, Boston: Harvard Business School Press, 1998. (竹内弘高訳『競争戦略論Ⅱ』ダイヤモンド社, 1999 年)
- r : Saarinen, J., Traditions of Sustainability in Tourism Studies, *Annals of Tourism Research*, 2006, Vol.33, pp.1121-1140.
- s : Selin, S./Beason, K., Interorganizational Relations in Tourism, *Annals of Tourism Research*, 1991, Vol.18, pp.639-652.
- t : Sharfman, M. P./Gray, B./Yan, A., The Context of Interorganizational Collaboration in the Garment Industry: an Institutional Perspective, *Journal of Applied Behavioral Science*, 1991, Vol.27, pp.181-208.
- u : Vernon, J./Essex, S./Pinder, D./Curry, K., Collaborative Policymaking: Local Sustainable Projects, *Annals of Tourism Research*, 2005, Vol.32, pp.325-345.
- v : Wang Y./Fesenmaier, D. R., Collaborative Destination Marketing: a Case Study of Elkhart County, Indiana, *Tourism Management*, 2007, Vol.28, pp.863-875.
- w : Wood, D. J./Gray, B., Toward a Comprehensive Theory of Collaboration, *Journal of Applied Behavioral Science*, 1991, Vol.27, pp.139-162.
- x : 石倉洋子/藤田昌久/前田昇/金井一頼/山崎朗『日本の産業クラスター戦略』有斐閣, 2003 年
- y : 洞口治夫「集合知と集合戦略」『日本経営学会誌』第 21 号, 2008 年, 15-26 ページ
- z : 山倉健嗣『組織間関係—企業間ネットワークの変革に向けて』有斐閣, 1993 年
- α: 大橋昭一「観光地ライフサイクル論の進展過程—観光経営理論基礎概念の展開のために—」『和歌山大学観光学部設置記念論集』所収, 2009 年 3 月刊行予定
- β: 大橋昭一「観光とソーシャル・キャピタル—観光地の戦略主体形成のための基本的枠組みの研究—」『関西大学商学論集』, 2008 年, 第 53 巻第 5 号